Rolande Chabert

Les fiches outils du manager

Pratique, basé sur l'expérience, complet, un livre-outil qui aborde de façon exhaustive la fonction de manager et la transmission du savoir et du savoir-faire dans l'entreprise.

➡ 12 modules

➡ 130 fiches-outils

➡ 50 schémas personnalisables regroupés dans un CD-Rom

➡ 240 mots-clés indexés

ISBN : 978-2-212-54759-7

EYROLLES

Éditions d'Organisation

INTRODUCTION ET MODE D'EMPLOI DE L'OUVRAGE

Management de proximité, management opérationnel, management terrain : autant d'expressions pour désigner la direction, l'animation et la gestion d'équipes chargées directement de la réalisation d'une tâche concrète, que ce soit la production sur chaîne, la vente, la réception clientèle, un travail administratif, technique ou scientifique.

En fait, il s'agit de proximité par rapport à quoi ?

Par rapport aux équipes, aux collaborateurs, à la tâche à accomplir, au client pour les commerciaux, au produit pour les industriels, mais également à la hiérarchie, intermédiaire dans les grandes structures, stratégique dans les PME. Il y a d'ailleurs concentration des aspects opérationnels et stratégiques pour les dirigeants de certaines PME et des TPE (très petites entreprises).

Le management de proximité a évolué très rapidement lors des dix dernières années du fait de plusieurs facteurs :

- l'apparition de nouvelles formes d'entreprises comme les start-up, petites unités constituées autour du projet émanant en général de son créateur et qui, pendant un temps, ont bouleversé la conception des relations dans l'entreprise ;
- dans le domaine du service à la personne, de nouvelles entités ont été créées en proposant des prestations diversifiées, avec des statuts juridiques variés ;
- le nombre des candidats à la création d'entreprises a contribué à la croissance du nombre de TPE-PME et à cette diversification ;
- à l'intérieur des grandes PME et entreprises, la tendance à l'écrasement des lignes hiérarchiques, ainsi que le développement de l'organisation matricielle, ont changé également les contours du management de proximité, le focalisant, entre autres, sur la fonction de chef de projet, positionnée à l'intérieur et à l'extérieur de la ligne hiérarchique ;
- autre évolution interne à l'entreprise : l'attribution de la fonction de « centre de profit » à des unités opérationnelles devenues plus autonomes et, en même temps, porteuses d'objectifs plus exigeants ;
- avec le développement de la gestion prévisionnelle des ressources humaines et des compétences, les entretiens d'évaluation et de progrès ont été mis en place, et il a fallu ajouter ce rendez-vous annuel et tout le travail, en amont et en aval, qu'il supposait, au planning de la plupart des managers de proximité.

Cette évolution des structures a directement influé sur l'élargissement de l'éventail des compétences que doit actuellement mettre en œuvre un manager de proximité ; nombre de formations sont d'ailleurs proposées pour progresser dans les différents aspects de cette fonction, enrichie, certes, mais aussi plus complexe.

Si l'on considère que le manager stratégique est l'architecte qui conçoit la construction et ses évolutions possibles, le manager de proximité a une fonction « clé de voûte », quelles que soient les activités de l'entreprise dans laquelle il se situe : c'est par lui que tout « tient ensemble », au niveau de la « voûte » qui lui a été confiée.

Alors, qui est-il ? Qui est celui ou celle dont nous allons tenter, tout au long de ce livre, d'aborder les différentes facettes de la fonction ?

Pour l'identifier, nous avons choisi d'évoquer plusieurs fonctions qui répondent à différents types de situation, en exigeant des compétences techniques spécifiques, mais également une richesse culturelle, une sensibilité et des qualités personnelles.

Cas 1 : Il a choisi de **diriger une petite entreprise : créateur ou repreneur** ; il est possible que ce soit sa première expérience de management de proximité ; ou bien, s'il a créé son entreprise depuis plusieurs années et qu'il a bien évolué dans son management, il peut lui manquer un simple éclairage supplémentaire pour faire progresser une situation.

La plus grande difficulté, en tant que dirigeant, est de concilier la mission stratégique, celle qui consiste à donner le cap à son entreprise, et la mission opérationnelle, qui consiste à accompagner ses collaborateurs et son entreprise au quotidien, en d'autres termes : « Comment être le pompier de service parfois, sans avoir le nez collé au guidon ? »

Le fait de savoir prendre du champ, de donner du temps à la réflexion, de savoir s'appuyer sur les compétences techniques de ses collaborateurs, de structurer la relation au quotidien, de la professionnaliser, de se former soi-même, de bien s'entourer… autant d'éléments nécessaires au leadership que nous pouvons apporter aux dirigeants de PME-TPE dans les différents chapitres de ce manuel.

Cas 2 : Cadre intermédiaire dans le secteur privé ou public, de la prestation de service ou du commerce, il dirige une équipe de professionnels, exerçant des métiers ou des fonctions complémentaires. Ce manager a la charge, en général, de gérer son unité comme centre de profit (*business unit*) : chef des ventes, responsable d'une équipe de formateurs, cadre hospitalier… S'il est lui-même issu du métier exercé par son équipe, il va devoir considérer sa propre technicité comme **une ressource « de réserve »**, et veiller à développer celle de ses collaborateurs. **L'objectif n'est pas d'entrer en compétition avec les membres de son équipe, mais de les accompagner, de les soutenir, de les former, sur le terrain.**

Entretenir son professionnalisme – le partager et le transmettre –, animer son équipe et garder sa dimension terrain – tout en adoptant une attitude de gestionnaire –, voilà une gymnastique intellectuelle pour laquelle les fiches outils qui suivent seront utiles.

Cas 3 : Cadre ou agent de maîtrise opérationnel, en production, en après-vente, dans le commerce, **chef d'atelier, chef d'équipe, responsable de magasin, chef de chantier** : il est responsable d'une structure opérationnelle, parfois décentralisée, en contact direct avec le client et/ou le produit.

Il est lui-même dans l'action à longueur de journée, mais doit veiller à ménager un temps pour la gestion et l'organisation de son unité (parfois d'ailleurs sur son temps personnel...) car les impératifs de rentabilité directe sont omniprésents.

Il n'a pas beaucoup de temps à consacrer à ce qui n'est pas directement productif : les réunions, les entretiens, la formation...

Ce chef opérationnel trouvera dans les pages suivantes un manuel pratique pour transformer ces aspects de sa mission, qui peuvent être perçus comme une contrainte, en éléments facilitateurs du fonctionnement au quotidien.

Cas 4 : Le chef de projet, positionné en animateur d'une équipe transverse, dont les membres sont reliés à une hiérarchie verticale : il doit savoir diriger, insuffler la dynamique, piloter son projet, rendre compte, être l'interlocuteur de sa propre hiérarchie et des différents acteurs de l'entreprise ; formé en général à la conduite de projet, il peut trouver dans notre manuel, quelques rappels pratiques pour gérer diverses situations qui jalonneront la vie de son projet jusqu'à la réussite.

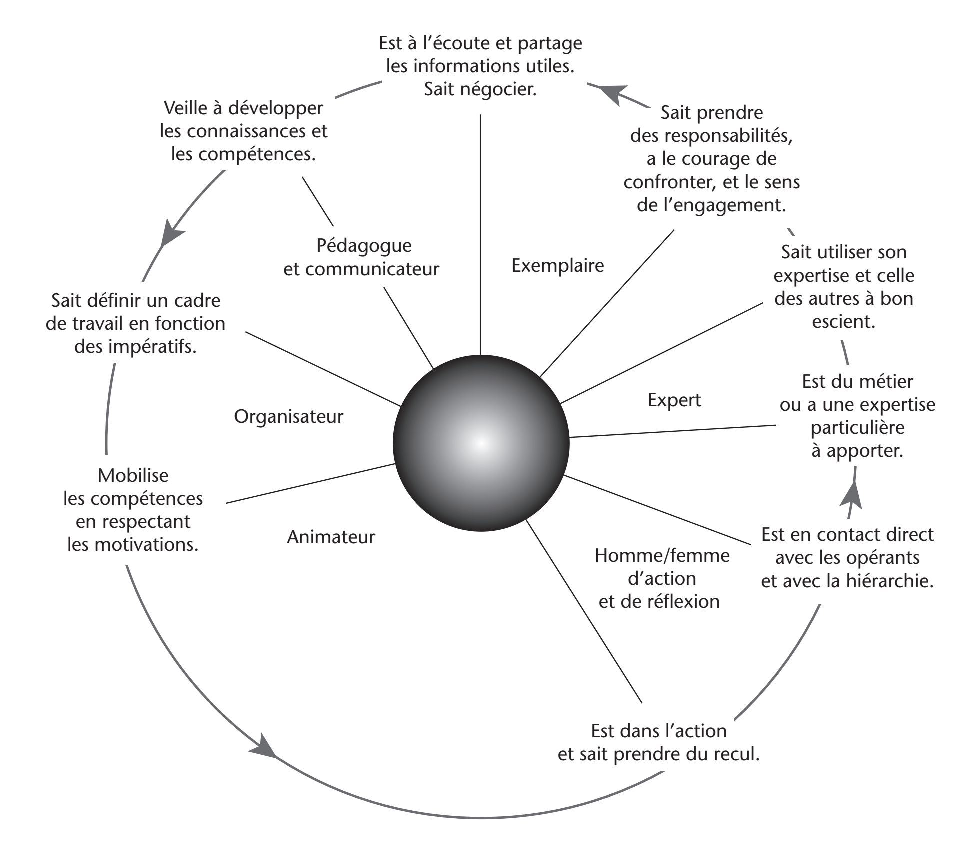
Cas 5 : Tuteur, moniteur, maître d'apprentissage ont la mission de transmettre, de faire progresser sur le terrain. Ils ne disposent pas d'une salle de cours, ils sont pris dans le feu de l'action et ont l'obligation d'être exemplaires dans leur propre travail, de transformer les incidents en opportunités pédagogiques, tout en apportant des solutions concrètes.

Ils trouveront dans ce livre les repères pour être proche tout en maintenant la bonne distance avec leur « élève ».

Pour eux, cette lecture sera un complément utile à l'utilisation du guide *Les fiches outils du formateur* (Pierre-Michel do Marcolino, Éditions Eyrolles, 2010).

L'ensemble des fonctions précédemment évoquées, aussi diverses soient-elles, ont au moins un dénominateur commun essentiel : **elles supposent la coopération entre une personne, le pilote, et une équipe.**

Elles nécessitent chez le pilote des qualités et des compétences de base incontournables, que nous avons figurées dans le schéma suivant : à chacun de se positionner, et déjà de pointer les axes qu'il a besoin de développer.



La spécificité du management de proximité se définit bien par sa relation à l'action : le manager agit et fait agir, **il sait faire, fait et fait faire**.

Le manager de proximité cumule deux métiers : son métier d'origine et le métier de manager.

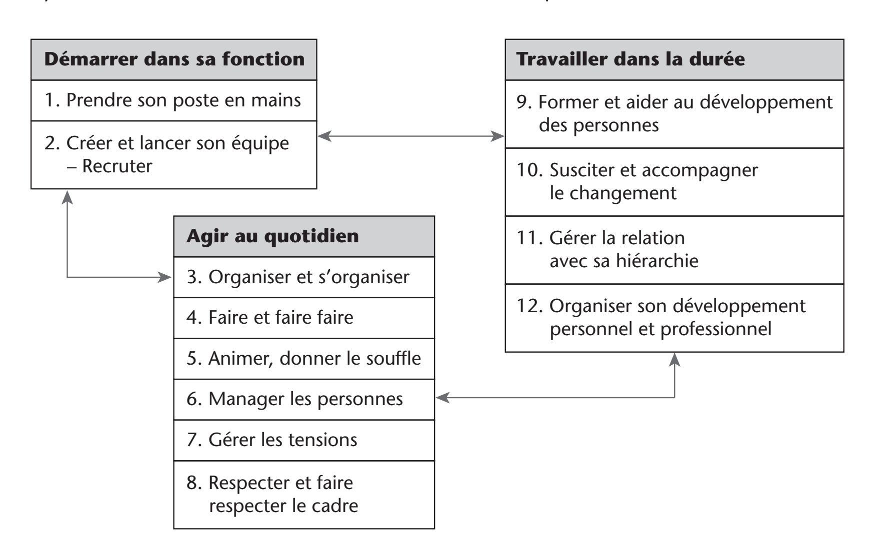
De cette spécificité découlent des caractéristiques précises :

- il dirige une équipe dédiée à **l'action terrain** : production, vente, prestations diverses, en contact immédiat avec **les résultats attendus** ;
- il est donc en prise directe avec « les opérants », ceux qui agissent, œuvrent. *Opera* en latin signifie « œuvre, tâche, travail » ;
- il a parfois fait partie de l'équipe qu'il est amené à diriger : il aura alors à affirmer son positionnement, à travailler son leadership ;
- il est l'intermédiaire entre une hiérarchie, en PME/TPE une direction, et son équipe d'opérants : de ce fait il est souvent pris entre deux feux ;

- il doit savoir mobiliser son équipe sans forcément détenir toutes les « clés » : augmentation des salaires, financement des formations, organisation globale et stratégie d'entreprise. Il peut suggérer, prescrire, mais sur ces points et sur d'autres, en fonction de l'entreprise, il n'est pas décideur ;
- il devra puiser sa force et son autorité d'une exemplarité sans faille : tant au niveau du savoir, du savoir-faire et du savoir être, qu'au niveau de la congruence entre son comportement, ses valeurs affichées, et ses exigences ;
- s'il n'est pas « du métier », il devra définir très vite sa propre valeur ajoutée dans son équipe, et la manière de faire progresser chaque coéquipier dans ses compétences ; ce qui exigera, au minimum, un intérêt réel pour le métier et une compréhension rapide de ses « rouages ».

Une structure modulaire permet une lecture à plusieurs niveaux

Comme tous les livres de la collection « Les meilleures pratiques », cet ouvrage est scindé en modules qui traitent chacune d'une étape différente du travail de manager de proximité. Elles se succèdent selon la chronologie – Démarrer dans sa fonction, Agir au quotidien, Travailler dans la durée –, qui constitue un système dont les éléments sont en interaction permanente.



Certains modules s'adresseront à tous les profils, d'autres intéresseront plus particulièrement une catégorie de managers.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Dirigeant TPE-PME	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■
Cadre secteur privé ou public	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Cadre ou AM opérationnel	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Chef de projet		■		■	■	■	■	■		■	■	■
Tuteur, maître d'apprentissage, moniteur			■	■	■	■	■	■	■			■

Chaque module contient un certain nombre de fiches qui constituent une seconde entrée de l'ouvrage ; chacune traite d'une séquence particulière. Ce principe de découpage d'un thème en éléments simples évitera aux lecteurs aguerris de devoir relire un sujet qu'ils maîtrisent parfaitement.

« Les mots de passe »

Nous souhaitons enfin évoquer ici **l'engagement moral** que représente le fait d'accepter d'être manager de proximité.

Manager en étant « proche » exige une synergie entre deux postures clés : **la confiance et la vigilance**. La confiance, c'est être sûr de la capacité de l'autre à respecter son contrat jusqu'à preuve du contraire. La confiance n'exclut pas la vigilance, sur le travail et sur les comportements, qui exige d'être attentif aux situations, aux relations, à la manière dont les consignes ont été comprises : **c'est la vigilance qui vous permettra d'accorder votre confiance** et d'adapter votre comportement à chacun de vos coéquipiers.

La proximité se définit aussi par la possibilité **d'échanger**, notamment sur les enjeux et les méthodes de travail : cet élément fait cruellement défaut dans certaines entreprises où le manager terrain est trop souvent utilisé comme une simple courroie de transmission des consignes et un gardien des systèmes de contrôles. La communication dans l'équipe est alors paralysée, et chacun est progressivement isolé dans l'exécution sous pression de sa tâche : le risque, avéré trop souvent, est la perte du sens de son travail avec des conséquences parfois irréversibles. Le management de proximité est une fonction technique certes, mais aussi humaine et l'évolution des relations dans l'entreprise nous prouve au quotidien qu'il doit être confirmé dans cette dimension.

Il y a également un subtil équilibre à trouver entre le fait d'être un expert, ou un excellent technicien, d'accomplir des tâches importantes de ce fait, et d'aider vos collaborateurs à progresser dans leur métier ; or la démonstration, trop fréquente, de votre « tour de main », de votre habileté, risque parfois de les décourager, et de générer des discours du style « Je n'y arriverai jamais… ».

Ce qui veut dire que l'une des motivations du responsable de proximité doit être **l'envie de partager et de transmettre**.

Un expert peut tenir à son expertise comme à un bien personnel ; il peut vouloir l'exercer seul, être le seul à la posséder, être unique dans sa spécialité et recueillir seul les fruits de son propre travail : **c'est un choix respectable, mais qu'il est préférable de faire très vite, avant d'accepter la responsabilité d'une équipe.**